ВАЖНИ АСПЕКТИ В ПРЕДСТАВЯНЕТО НА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ЕДГАР ШАЙН ПРЕД СТУДЕНТИТЕ ПО ФИРМЕНА КУЛТУРА

Кирил Димитров
Университет за национално и световно стопанство, София, България

Резюме

В настоящата статия се анализира широко разпространения начин (обхват) на представяне на творчеството на Едгар Шайн пред студентите, изучаващи в университетите у нас дисциплината Фирмена култура. Тук се предлага и подходяща според автора степен на разкриване и представяне на творчеството на Шайн, в т.ч. полезна културална класификация, основни проблеми на фирмената култура и модел на организационна промяна. По този начин обучаваните получават възможност да придобият полезни знания и умения, чрез които своевременно да идентифицират връхлитащите ги проблеми, стоящите в основата им причини и да реализират необходими промени без странични ефекти с оглед постигането на устойчиво развитие в компаниите в днешните турбулентни времена.

Ключови думи: фирмена култура, организационна култура/промяна, Едгар Шайн, културални класификации, равнища на културата, културални проблеми.
Keywords: firm culture, organization culture/change, Edgar Schein, classifications of culture, levels of culture, cultural issues.

Увод

Традиционно всеки висококачествен лекционен курс по Фирмена култура включва представяне и критична оценка на достиженията на изявени изследователи в областта, един от които задължително е американецът - Едгар Шайн. Но в преобладаващата част от широко разпространената тематична литература и университетските курсове у нас представянето на работата на изследователя се ограничава до [6, 9]:

- Важна дефиниция за организационната култура и
- Модел за равнищата на организационната култура.

Нещо повече, в желанието си да представят пред студентите резултати от научната работа на плеяда други известни автори в областта или пък свои проучвания, повечето преподаватели (б.а. и учени) пропускат да отбележат приноса на Шайн към идентифицирането на полезна културална класификация, основни проблеми на фирмената култура и относително опростен модел на организационна (б.а. културална) промяна [5, 6]. По този начин се затруднява изясняването на предмета на изучаване на фирмената култура, а тематиката на дисциплината изглежда твърде абстрактна за студентите, които още не са имали възможност да натрупат по-богат опит в реалния бизнес, за да установят значимостта на „меките фактори" за тяхното успешно кариерно развитие в условията на динамичната предприемаческа икономика, налагаща ускорени цикли на създаване и разрушаване на богатство.

Без съмнение по-задълбоченото представяне на подбрани аспекти от творчеството на бележития учен има потенциал да подобри качеството на обучението по фирмена култура и да подпомогне бъдещите мениджъри в своевременната оценка на начините, по които се правят нещата в съответната организация, както и в предприемането на подходящи интервенции с оглед запазване на остатъка от успеха в същата и ефективно възползване от нововъзникващи възможности. Ето защо в настоящата статия си поставям за цел да предложа приемливо съдържание и степен на разкриване на достиженията на Шайн пред обучаваните.

1. Задължителната дефиниция на Шайн за организационната култура.

Още по време на първата лекция или малко по-нататък в началото на курса – в зависимост от прилагания от преподавателя подход при изготвянето на учебната програма, на студентите се предлага, може би най-ясната, макар и изчерпателна, дефиниция за организационна култура [6, 9]. Нещо повече, авторите на значителен процент от реализираните научни изследвания в областта на фирмената култура, публикувани в интернет бази данни (напр. EBSCO, Science Direct, Scopus и други) задължително отчитат позицията на Шайн в своите теоретични части, обобщено изразявана чрез формулираната от него солидна дефиниция [1,

2]. Това е сериозен сигнал за международното признание на значимостта на приносите на професора към развитието на теорията и практическото проучване на фирмената култура. За целите на по-лесното усвояване на тази дефиниция от обучаваните съм я обособил на семантични части, които синтезирано разкриват важните аспекти от значението на фирмената култура, както следва (основна дефиниция на Едгар Шайн за организационната култура): **(а)** съвкупността от основни предположения (б.а. вкоренени убеждения – алтернативен превод), които са **(б)** открити, изобретени или развити от дадена група **(в)** в процеса на научаване как да се справя с проблемите на външната си адаптация и вътрешната си интеграция; **(г)** тези предположения се смятат за валидни, защото са проработени достатъчно добре на практика; **(д)** чрез разнообразни способи тези предположения се внушават на новите членове на групата като правилен начин на възприемане, мислене и чувстване.

Въпреки че и едно от най-кратките определения за организационна култура – „остатък" (отзвук, после вкус, б.а.) от постигнатия „успех" в дадена компания, също е предложено от Едгар Шайн, това съвсем не означава подценяване и демонстрация на пренебрежително отношение към тази сфера на свързаното с управлението на бизнеса познание. Напротив, професорът от Масачузетския технически институт в САЩ по въздействащ начин разкрива своята гениалност в рамките на една изключително интересна област, чрез която проличават „меките", „скритите" и понякога „неосъзнавани", но често пъти основни, причини за успеха или провала на определени интервенции за промяна, притежаващи трудно поддаващ се на целенасочени въздействия културален компонент, който в много случаи може да надживява произвежданите продукти, доставяните услуги, дори основателите и другите лидери във фирмата. От друга страна първоначалното налагане на обучаваните на дисциплина в мисленето във връзка с фирмената култура чрез използване на ограничен брой и подбрани дефиниции подсигурява по-бързо навлизане в тематиката. Едва при изградено вече приемливо равнище на знания в областта преподавателят може да подтикне обучаваните да проучват нюансите в значенията на различни определения за фирмената култура, за да „извървят мисълта", че истината може да бъде повече от една. Обикновено последното се извършва чрез възлагане на обучаваните да разработят индивидуална курсова работа.

2. Равнища на фирмената култура по Едгар Шайн

В своя модел авторът описва три равнища на фирмена култура [6, 7, 9] (виж фигура 1):

- Артефакти;
- Възприети вярвания и ценности;
- Основни предположения (вкоренени убеждения).

Артефактите са първото (повърхностното) равнище в модела и представляват всичко в организацията, което може да бъде виждано, усещано и долавяно (чувано) от всеки непредубеден наблюдател като например сгради, оборудване, обзавеждане, видими възнаграждения и признание на заслуги, начин на обличане на служителите начини, по които членовете от персонала взаимодействат помежду си и с външни за организацията хора (партньори). Артефактите са лесни за наблюдение, но единствено по тях е изключително трудно да се определят истинните характеристики на целева организационна култура. В действителност елементите на това равнище могат да се наблюдават и измерват от всеки, който се докосне до съответната организационна култура.

Възприетите вярвания и ценностите представляват второто равнище на организационната култура и въплъщават прокламираната (официално изповядваната) култура на членовете на дадена организация – възприети и прегърнати каузи, служещи като оправдания и извинения за предприемането на конкретни действия. Те се материализират в лозунги, декларации за мисията, визията и кредото на организацията. Ако възприетите вярвания и ценности са в съгласие с основните предположения, тогава превръщането на тези ценности във философия (начин) на действие може да помогне в решаването на задачата за сплотяването на колектива, генерирайки източник на идентичност и мисия за членовете му. Елементите на това равнище могат да бъдат преценявани (измервани) чрез провеждане на интервюта със служителите в организацията и запознаване с фирмените документи.

Основните предположения (вкоренените убеждения) представляват най-дълбокото равнище на фирмената култура. Това са културалните елементи, които не могат да се видят (остават незабележими) или не могат познавателно да бъдат идентифицирани във всекидневното взаимодействие между хората в организа-

цията, въпреки че са основният източник на доминиращите в организацията ценности и действия. Тук попадат и културални елементи, чието обсъждане в организацията е „забранено" (недопустимо, табу). Много от тези неизказани (мълчаливи) правила съществуват, без дори да са осъзнати от членовете на организацията. А хората с достатъчно опит (стаж) в организацията, позволяващ им да разбират значенията на атрибутите от най-дълбокото равнище на целевата организационна култура, обикновено се приспособяват към тях с времето като по този начин реално „прикриват" тяхното съществуване. На това равнище преценяването (измерването) се реализира преди всичко благодарение на задълбочените наблюдения и интерпретации на ситуациите от външен експерт (непредубеден наблюдател) в допълнение на задължителното интервюиране членовете на съответните групи (подгрупи).



Фиг. 1. Равнищата на фирмената култура според Едгар Шайн

За съжаление често в организациите се наблюдават сериозни разлики между провъзгласяваните ценности и установените практики. Това буди големи разочарования у новопостъпилите служители, особено у тези с по-скромен социален опит в организациите – току що завършилите студенти. По този начин се формира впечатление за „дълбока пропаст" между придобитите знания, умения и способности по време на обучението в университета и изискванията на реалния живот в бизнеса.

От друга страна Авиъд Раз идентифицира и някои несъвършенства в модела на Шайн [4]. На първо място, трудно се прави разлика между провъзгласяваната култура и основните предположения. Не е възможно с точност да се определи моментът, когато даден елемент от провъзгласяваната култура се трансформира в основно предположение. Пък и твърде много се разчита на положителния принос на външния консултант за разгадаването на основните предположения, а се отхвърля използването на въпросници и относително по-слабо се акцентира върху интервюирането на служителите. А извършването на последното е представено като необходима инфраструктура за реализиране на висококачествена работа от страна на консултанта.

На второ място, използваното от Шайн понятие „организационни атрибути" (organizational attributes) е твърде неясно (абстрактно), понеже може да включва всичко в една организация - от нечия усмивка до цвета на някакво бюро. Така се размива значението и отслабва тежестта на това понятие.

Раз прави и някои предложения за усъвършенстване на модела на Шайн, които включват следното:

- Първоначално целенасочено да се допуска, че провъзгласяваната култура въплъщава в себе си основните предположения. Това позволява провъзгласяваната култура по-късно да бъде противопоставяна на (сравнявана с) реално действащите норми в съответната организация. Така, че ценностите изразяват желаното състояние на съществуване, което може да се преценява (измерва)

чрез интервюиране и запознаване с фирмените документи. А „обратната страна на медала" - реално действащите норми в ежедневието на организацията, могат да се преценяват (измерват) чрез наблюдение и интервюиране.

- Значението на понятието „организационни атрибути" да се ограничава до представяне на материалните предмети в организацията.
- Силата на дадена организационна култура може да бъде измервана чрез проучването на две потенциални несъответствия, а именно: *обективно несъответствие* – разликата между ценностите и нормите, и *субективно несъответствие* – разликите между ценностите и разбиранията на служителите за ценностите. Ако гореспоменатите несъответствия са значителни, то налице е действието на една силна организационна култура.

Въпреки посочените несъвършенства моделът на Шайн за равнищата на организационната култура остава един от най-широко използваните способи за своевременно опознаване на обстановката в дадена организация от страна на новопостъпили служители, както и от мениджъри, целящи да решават сериозни организационни проблеми. Този модел има висока полезност и за различните заинтересовани групи, които преследвайки своите интереси, се опитват да поддържат устойчиви отношения с целевата организация, основаващи се на предсказуемост в действията на партньора и взаимно изгодното сътрудничество.

3. Важна класификация на фирмената култура по Едгар Шайн

Едгар Шайн доразвива традиционните интраорганизационни културални класификации (мениджъри срещу подчинени; собственици срещу наемни работници; постоянни срещу временни служители; служители на заплата срещу тези на норма и т.н.) като насочва вниманието си към два критерия [8]:

- Специфични задачи за извършване и
- Професионалните групи, традиционно обвързани с изпълнението на специфичните задачи.

По този начин се обяснява формирането на основни субкултури, които в значителна степен обезпечават (допринасят за) оцеляването на всяка група или организация. От друга страна не е изключено възникването на сериозни противоречия (конфликти) между тези основни субкултури, което може да понижи ефикасността и ефективността в работата на групата или организацията. Идентифицираните от Шайн културални типове са, както следва: култура на обслужващите лица (The Operator Culture), инженерна култура или култура на свръхчовека (The Engineering Culture) и управленска култура (The Executive Culture) (виж табл. 1). По този начин се обогатява „пътната карта" за опознаване специфичната среда в целевата организация, основаваща се на готови, доказали се в практиката схеми и модели. От друга страна тази класификация подтиква работещите в организацията сами да полагат целенасочени усилия за трайно поддържане на необходими отношения (баланс в служебен и личен план) между различните субкултури с оглед постигане целите на компанията.

Табл. 1. Класификация на организационната култура на Едгар Шайн (трите основни субкултури)

Организационна култура	Основни предположения
1. Култура на обслужващите лица	1.1. Действията на организацията са в основата си действия на хората, работещи в нея; 1.2. Успехът на организацията зависи от знанията, уменията и степента на ангажираност на работещите в нея; 1.3. Изискваните знания и умения са специфични и се основават на основната технология на организацията; 1.4. На обслужващите лица се налага да се справят с непредвидими ситуации, макар че производствените процеси са прецизно проектирани, а правилата и процедурите – установени; 1.5. Обслужващите лица трябва да развиват способности да се учат и да реагират адекватно на неочаквани ситуации; 1.6. На обслужващите лица се налага да работят в екипи, демонстрирайки искреност и взаимно доверие помежду си, поради високата степен на взаимозависимост между отделните операции (и други елементи) в рамките на даден процес.

2. Инженерна култура (глобална общност) (културата на свръхчовека)	2.1. Природата може и трябва да бъде овладявана (подчинявана) – „Това, което е възможно, трябва да се направи”; 2.2. Операциите в организацията се основават на научни постижения и разполагаеми технологии; 2.3. Забавление - да се решават трудни въпроси и да се преодоляват препятствия; 2.4. Произвежданите продукти и постиганите резултати трябва да притежават висока полезност за заинтересованите групи и да въплъщават в себе си различни подобрения; 2.5. Решенията трябва да бъдат ориентирани към постигане на елегантност (изчистен дизайн), простота и прецизност; 2.6. Схващане за „идеален свят”: работа на елегантни машини и протичане на съвършени процеси при висока прецизност и хармония без човешка намеса; 2.7. Хората създават проблеми: допускат грешки; тяхното участие в производствената система трябва да се минимизира или дори отстрани, там където е възможно.
3. Управленска култура (глобална общност)	3.1. Финансовото оцеляване и растежът на компанията осигуряват възвръщаемост за акционерите или за обществото; 3.2. Бизнес средата е конкурентна и дори враждебна: „На война не може да се вярва на никого”; 3.3. Генералният директор е в ролята на изолиран, „самотен герой”, но има вид на всезнаещ и изглежда, че държи организацията под пълен контрол. Вероятно е да се чувства незаменим: „Аз съм добре, заемам тази позиция. Те не са добре, не са успели да достигнат до върха в организацията.”; 3.4. На генералния директор се налага да разчита предимно на своята преценка, понеже подчинените винаги ще му казват това, което желае да чува – отсъствие на точна обратна връзка. У него неконтролируемо нараства усещането за собствената безпогрешност и всезнание. 3.5. Йерархията в организациите представлява мярка за притежаван статус и постигнат успех, както и основно средство за поддържане на контрол; 3.6. Поради доминиращото обезличаване в големите организации се установяват правила, процедури и церемонии с оглед постигане приемливо качество на мениджмънт; 3.7. Хората се приемат като „необходимото зло”, без което организацията не може да постига целите си; един от ресурсите в организацията, който трябва да се придобива и използва ефективно; работещите не са най-ценния актив за организацията и нямат за цел да се (само)усъвършенстват; 3.8. Не е необходимо организацията да е напълно обезпечена с необходимия персонал, а трябва само да се осигуряват дейностите, за които има договорени поръчки;

Източник:[8].

4. Основни проблеми на фирмената култура според Шайн

Изучаването на фирмената култура единствено като структурно понятие не гарантира задоволително равнище на нейното проучване и последващо полезно прилагане от страна на обучаваните в професионалния, социалния и в личния живот. Необходимо е да се потърси друг начин, чрез който да се описва от какво се състои целева организационна култура и по-специално какво по-точно разкрива позицията на непредубедения наблюдател като съдържание на тази култура. Ако допуснем, че културата се състои от набор от основни предположения, то е необходимо да се постави правилният въпрос: *„Предположения относно какво?”*. След като културата е всепроникваща и в края на краищата обхваща всичко, от което дадена група (организация) се интересува или с което трябва да се справи, то тя неминуемо включва в себе си основните проблеми, пред които всяка група се изправя, а културалните предположения изразяват набор от по-дълбоки и свързани с групата проблеми. Някои от идентифицираните по-важни проблеми пред групата са, както следва [6, 9]:

- Проблемът за оцеляването и приспособяването на групата към външната среда;
- Проблемът за вътрешната интеграция между членовете в групата;
- Проблемите, свързани с разшифроване природата на истината за групата (организацията);
- Проблемите, свързани с възприемането на времето от страна на членовете на групата (организацията);
- Проблемите, свързани с възприемането на пространството от страна на членовете на групата (организацията);

- Проблемите, свързани с разшифроване природата на човека;
- Проблемите, свързани с междуличностните взаимоотношения и други.

По принцип в повечето лекционни курсове по фирмена култура проблемният подход в преподаването се реализира чрез възлагането на курсови проекти, разработвани от обучаваните при зададени правила. Това е традиционният подход в бакалавърската степен. За съжаление поради скромният делови опит на обучаваните и липсата на вътрешна мотивация за самоусъвършенстване у някои от тях качеството на крайните продукти не винаги е високо. Относително по-рядко преподавателите се нагърбват да разясняват част от тази тематика чрез изнасяне на лекции дори и в магистърска степен на обучение. Все пак мога да отбележа, че средното качество на работа в групите студенти в магистърска степен е значително по-високо от постиганото в групите обучавани в бакалавърска степен поради факта, че първите вече са натрупали известен и полезен професионален опит и по свой начин са проумели изключителната важност, която има правилното прилагане на инструментариума на фирмената култура за постигането и задържането на успеха в техния професионален живот, както и в организациите, където работят. Например, когато на бакалаври се възложи проблемът за сплотяване на персонала в групата, най-често в създавания краен продукт се акцентира върху практиките по тиймбилдинг. Докато при обучаваните в магистърска степен, крайният продукт относително по-често е с по-богато съдържание, обхващащо поредица от чувствителни въпроси по-важните, от които са свързани с/със:

- Създаване на общ език и понятиен апарат;
- Определяне на границите на групата, както и критериите за включване в (изключване от) нея;
- Разпределяне на власт и статус в групата;
- Приемане на норми за „подходящата степен” на изпитване и демонстриране на интимност (близост, откритост), приятелство и любов между членовете в групата;
- Определяне и разпределяне на възнаграждения и наказания; и
- Опити за обясняване на „необяснимото”.

По-задълбоченото запознаване с проблемния аспект в изучаването на фирмената култура насочва обучаваните към предприемане на целенасочени интервенции в групите (респ. в организациите), както и към подходящите начини, по които същите могат да се внедряват, за да се гарантира устойчивостта на групата (респ. компанията) в условията на враждебна и променяща се външна среда, налагаща многократно приспособяване към нови условия на работа, на отношения и т.н.

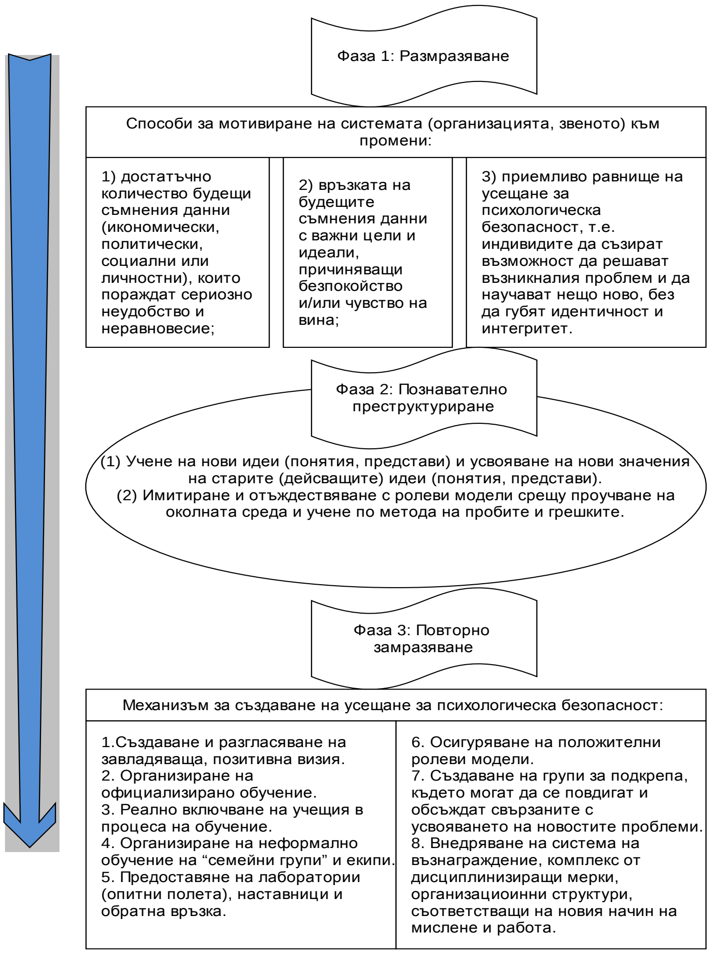
5. Модел на културалната промяна според Едгар Шайн

Чрез предложения модел за извършване на планирана и впоследствие управлявана (б.а. според обстоятелствата) културална промяна в организацията Едгар Шайн доразвива идеите на Курт Левин като запазва, зададената от последния, схема от три стъпки (виж фигура 2) [3]. Според Шайн културалната промяна не може да бъде поставяна като цел пред една организация, за разлика от надвисналите проблеми, които трябва да бъдат разрешавани или формулираните нови организационни цели, които трябва да бъдат постигани [6, 9]. Културата просто се явява неразделна част от процесите на организационната промяна.

Според автора всички човешки системи се опитват да поддържат равновесие и да максимизират своята автономия по отношение на своята околна среда. Необходимо условие за реализирането на организационна промяна чрез ползотворното действие на еволюционните механизми или чрез внедряването на програма за извършване на промяна, е оценяването на действащата култура, за да се изучи как последната би могла да подпомогне или да попречи на желаната промяна. По този начин агентите на промяната имат възможност да смекчават негативните последствия от предприеманите необходими интервенции в организациите, да довеждат внедряваните реформи до край и да осигуряват устойчивото възприемане на „новия ред” от засегнатите страни.

Заключение

Поставянето на сериозен акцент в преподаването на фирмена култура на творчеството на Едгар Шайн би подтикнало студентите към трайно търсене на приложения в практиката на изучаваните в университета схеми и класифи-



Фиг. 2. Модел на Шайн за извършване на планирана и впоследствие управлявана (б.а. според обстоятелствата) културална промяна в организацията

кации с оглед ефективно възползване от нововъзникващи възможности на пазарите и в организациите**.** Последното би позволило на по-висок процент млади професионалисти да могат в по-кратки срокове да заемат управленски позиции, на които да се представят изключително успешно, като тласкат националната ни икономика в спиралата на устойчивия растеж**.**

Литература

1. Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications. 2000.
2. Bhagat, R., Steers, R. *Cambridge handbook of culture, organizations and work*. Cambridge University Press. 2009.
3. Lewin, K. *Group decision and social change*. In T. Newcomb, N., Hartley, E. (Eds.) Readings in social psychology. Holt, Rinehart and Winston. New York. 1947.
4. Raz, A. *Managerial Culture, Workplace Culture and Situated Curricula in Organizational Learning*. Organization Studies. 2006. p.168-175.
5. Schein, E. *Corporate culture survival guide*. JOSSEY–BASS. 2009.
6. Schein E. *Organizational culture and leadership*. JOSSEY–BASS. 2004.
7. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. In Shafritz, J., Ott, J. (Eds.) Classics of Organization Theory. Fort Worth: Harcourt College Publishers. 2001. p. 45.
8. Schein, E. *Three cultures of management: The key to organizational learning*. Sloan Management Review. 38, 1996. 1, 9–20.
9. *Corporate culture*. Sept. 2010. [www.wikipedia.org].

IMPORTANT ASPECTS OF PRESENTING EDGAR SCHEIN'S SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS IN LECTURING "FIRM CULTURE"

Kiril Dimitrov
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Abstract

The current article analyzes the wide spread way (scope) of presenting Edgar Schein's works in students' hearing Firm culture lectures at the Universities in Bulgaria. An appropriate extent of disclosure and presenting of Schein's scientific accomplishments is offered here, i.e. a useful cultural typology, a set of basic cultural issues, and a model of organization change. Thus, students have the opportunity of acquiring useful knowledge and skills by which to identify in a timely manner the issues rushing to them, the underlying causes and to implement necessary changes, without adverse effects in order to achieve sustainable development in companies in today's turbulent times.